

PERSEPSI KEADILAN ORGANISASIONAL PADA PT KPM CABANG SIANTAN DI PONTIANAK

Ricca Putri Jaya

Email: Ceraricca@gmail.com

Program Studi Manajemen STIE Widya Dharma Pontianak

ABSTRAK

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui bagaimana persepsi keadilan organisasional pada PT Kaiser Perdana Makmur (KPM) Cabang Siantan di Pontianak. Bentuk penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner serta studi dokumenter. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT KPM Cabang Siantan di Pontianak yang berjumlah 65 orang. Sampel yang digunakan berjumlah 65 orang yang merupakan seluruh karyawan yang bekerja pada PT KPM Cabang Siantan di Pontianak. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampling jenuh. Adapun teknik analisis data yang digunakan adalah dengan metode kuantitatif, yaitu dengan menggunakan perhitungan yang relevan pada penelitian yang dilakukan. Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa keadilan organisasional yang meliputi keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional telah diterapkan secara baik oleh PT Kaiser Perdana Makmur Cabang Siantan di Pontianak.

KATA KUNCI: Persepsi Keadilan Organisasional, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional

PENDAHULUAN

Setiap organisasi dituntut untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan. Salah satu caranya adalah pengembangan sumber daya manusia yang lebih terampil dan berkualitas. Sumber daya manusia terdiri dari orang-orang yang memberikan tenaga, kreativitas, pemikiran serta usaha mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Manusia merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan dalam suatu organisasi karena manusia memberikan kontribusi terbesar. Kelangsungan dan perkembangan organisasi salah satunya ditentukan dari keberhasilan mengelola sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksud adalah organisasi harus mampu menyatukan persepsi atau cara pandang karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Karyawan-karyawan dalam sebuah organisasi akan berusaha untuk mencapai posisi yang tinggi. Caranya dengan memberikan keahlian, kemampuan, keterampilan, tenaga, dan usaha secara maksimal. Dengan harapan dapat meningkatkan kesejahteraan serta kemakmuran hidup mereka. Sesuai kodratnya, manusia memiliki kebutuhan yang sangat beragam baik jenis, bentuk dan tingkatannya. Kebutuhan akan selalu bertambah

dari waktu ke waktu dan manusia akan selalu berusaha untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan tersebut. Salah satu cara agar organisasi dapat berhasil dalam mencapai tujuannya adalah dengan memperhatikan persepsi keadilan organisasional para karyawannya. Persepsi keadilan setiap karyawan tentu berbeda-beda, maka organisasi harus mampu menyatukan persepsi keadilan para karyawannya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana persepsi keadilan organisasional pada PT KPM Cabang Siantan di Pontianak.

KAJIAN TEORITIS

Dalam suatu organisasi harus memiliki manajemen sumber daya manusia yang baik. Karena manajemen sumber daya manusia sangat mempengaruhi proses berjalan organisasi tersebut dalam mencapai tujuannya. Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan serta penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Handoko, 2008: 8). Manajemen juga dapat dikatakan bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan kepegawaian, pengarahan dan kepemimpinan dan pengawasan (Martoyo, 2007: 3).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian, pemeliharaan serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi (Rivai dan Sagala: 2011; Sutrisno: 2012). Manajemen sumber daya manusia juga dapat diartikan sebagai upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi sumber daya manusia yang diperlukan dalam mencapai tujuan perusahaan (Aryanto, 2013: 185). Manajemen personalia adalah kegiatan penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi mencapai tujuan baik tujuan individu, organisasi, maupun masyarakat (Handoko, 2001: 3).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia sangatlah mempengaruhi setiap karyawan yang ada dalam organisasi. Dengan begitu sebuah organisasi harus menerapkan keadilan pada para karyawannya yang berbeda latar belakang. Organisasi perusahaan harus mampu menyatukan persepsi para

karyawan mengenai keadilan yang dirasakan dalam organisasi. Dengan demikian kegiatan operasional dapat berjalan dengan baik sesuai dengan rencana serta memberi dampak positif bagi organisasi.

Setiap individu memiliki persepsi yang berbeda-beda berdasarkan pengalaman maupun pandangan. Persepsi tiap individu pun dapat berubah-ubah tergantung pada situasi dan kondisi yang sedang dialami baik dalam perusahaan maupun diluar perusahaan. Persepsi seseorang dapat dipengaruhi oleh karakteristik pribadi yang meliputi sikap, kepribadian, motif, minat, pengalaman dan harapan-harapan mereka (Robbins dan Judge, 2008: 175). Persepsi merupakan proses di mana seseorang memberikan arti pada lingkungan (Winardi, 2004: 203). Persepsi (*perception*) juga dapat didefinisikan sebagai suatu proses di mana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka untuk memberikan arti bagi lingkungan (Robbins dan Judge, 2008: 175).

Keadilan juga merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Keadilan akan menciptakan suatu kondisi yang baik jika telah ditegakkan dalam perusahaan. Terdapat unsur perbandingan dengan orang lain (*comparison other*) dalam teori keadilan. Dalam hal ini seorang individu membandingkan dirinya dengan orang lain mengenai usaha dan imbalan yang diperolehnya dalam situasi kerja tertentu dalam perusahaan. Seseorang yang diperlakukan dengan adil akan bekerja lebih giat dan bersemangat. Keadilan akan didapatkan apabila perbandingan antara usaha dan hasil yang diperoleh seseorang sama dengan perbandingan usaha dan hasil orang lain. Semangat kerja dan tingkat produktivitas kerja seseorang akan menurun jika ia merasa diperlakukan tidak adil. Oleh sebab itu, perusahaan harus bersikap adil terhadap karyawannya agar semangat kerja karyawan tersebut meningkat dan tujuan perusahaan dapat tercapai (Wursanto, 2005: 307).

Teori keadilan merupakan teori bahwa individu membandingkan antara masukan-masukan dan hasil pekerjaan mereka dengan orang lain, dan kemudian merespon untuk menghilangkan ketidakadilan yang mereka rasakan (Robbins dan Judge, 2008). Keadilan merupakan suatu dorongan yang memotivasi semangat kerja seorang individu. Jadi, seorang atasan haruslah bertindak secara adil terhadap para bawahannya (Sutrisno, 2012: 142).

Terdapat empat istilah penting dalam teori keadilan (Ivancevich, Konopaske dan

Matteson, 2007: 159):

1. Orang (*person*). Individu kepada siapa keadilan dan ketidakadilan dipersepsikan.
2. Perbandingan dengan orang lain (*comparison other*). Setiap kelompok atau orang yang digunakan oleh seseorang sebagai referensi berkenaan dengan rasio *input* dan hasil.
3. *Input*. Karakteristik individu yang dibawa oleh seseorang ke tempat kerja. Hal ini mungkin dicapai (misalkan keterampilan, pengalaman, pembelajaran) atau diturunkan (misalkan, jenis kelamin, ras).
4. Hasil. Apa yang diterima seseorang dari pekerjaan (misalkan pengakuan, tunjangan, gaji).

Berdasarkan teori keadilan, seperti yang dikemukakan (Robbins dan Judge, 2008: 248) ketika karyawan merasakan ketidakadilan, mereka bisa diperkirakan akan memilih satu dari enam pilihan berikut:

1. Mengubah masukan-masukan mereka (misalnya, jangan mengerahkan usaha sebanyak itu).
2. Mengubah hasil-hasil mereka (misalnya, individu-individu yang dibayar berdasarkan tarif per bagian bisa meningkatkan imbalan kerja mereka dengan memproduksi kuantitas yang lebih tinggi dari unit kualitas yang lebih rendah).
3. Mengubah persepsi-persepsi diri (misalnya, "Saya biasanya berpikir saya bekerja dengan kecepatan sedang tetapi sekarang saya sadar bahwa saya bekerja jauh lebih keras dari siapa pun.").
4. Mengubah persepsi-persepsi individu lain (misalnya, "Pekerjaan Mike sudah tidak begitu diinginkan seperti yang saya kira sebelumnya.").
5. Memilih rujukan yang berbeda (misalnya, "Mungkin saya tidak mendapatkan penghasilan sebanyak kakak ipar laki-laki saya, tetapi saya bekerja jauh lebih baik daripada ayah saya ketika ia seumuran saya.").
6. Meninggalkan bidang tersebut (misalnya, meninggalkan pekerjaan tersebut).

Keadilan organisasional (*organizational justice*) didefinisikan sebagai persepsi keseluruhan dari apa yang adil di tempat kerja. Karyawan menganggap organisasi adil apabila hasil-hasil yang mereka terima dan cara diterimanya hasil-hasil tersebut, adalah adil. Satu elemen penting dari keadilan organisasional adalah persepsi seorang individu tentang keadilan. Dengan kata lain, menurut keadilan organisasional, keadilan bisa bersifat subjektif, dan terletak dalam persepsi individu tersebut. Apa yang dianggap tidak adil oleh seorang individu mungkin dianggap adil oleh individu lain (Robbins dan Judge, 2008: 249).

Keadilan organisasional terdiri atas keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Keadilan prosedural (*procedural justice*) merupakan keadilan yang dirasa dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi penghargaan. Keadilan interaksional (*interactional justice*) merupakan persepsi individu tentang

tingkat sampai mana ia diperlakukan dengan martabat, perhatian, dan rasa hormat (Robbin dan Judge, 2008: 249-251).

Keadilan distributif (*distributive justice*) merupakan keadilan tentang jumlah dan pemberian penghargaan di antara individu dalam perusahaan. Keadilan distributif merupakan keadilan yang dipersepsikan mengenai bagaimana penghargaan dan sumber daya didistribusikan didalam perusahaan. Konsep keadilan distributif ini berhubungan dengan kompensasi. Hal lain yang berhubungan dengan keadilan distributif adalah pemikiran mengenai keadilan prosedural. Keadilan prosedural merupakan keadilan yang dipersepsikan mengenai proses dan prosedur yang digunakan oleh perusahaan untuk membuat keputusan alokasi dan sumber daya yang ada. Ini berarti, karyawan merasa khawatir akan keadilan dalam pengambilan keputusan di semua bidang pekerjaan, termasuk keputusan yang berhubungan dengan kompensasi, penilaian kinerja, pelatihan, dan penugasan kelompok kerja (Ivancevich, Konopaske dan Matteson, 2007: 161).

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini metode yang digunakan adalah metode deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada para responden dan studi dokumenter. Semua karyawan pada PT KPM Cabang Siantan di Pontianak yang berjumlah 65 orang merupakan populasi dan dijadikan sampel dalam penelitian ini. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampling jenuh. Adapun teknik analisis data yang digunakan adalah analisis kuantitatif dan pengukuran skala likert.

PEMBAHASAN

Setiap perusahaan tentu memiliki sumber daya manusia yang membantu melakukan kegiatan dalam pencapaian tujuannya. Peran sumber daya manusia sangatlah penting dalam suatu perusahaan sehingga perlu diperhatikan dengan baik. Setiap perusahaan tentu juga ingin memiliki sumber daya manusia yang handal. Dengan adanya sumber daya manusia yang handal akan memberikan pengembangan dan kemajuan pada perusahaan itu sendiri. Peran dari aspek sumber daya manusia adalah membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Agar rencana

perusahaan dapat berjalan sesuai keinginan selain memperhatikan kualitas, perusahaan juga harus memperhatikan keadilan organisasional dalam perusahaan.

Keadilan organisasional merupakan faktor yang penting untuk meningkatkan kinerja para karyawan dalam perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keadilan yang ada dalam perusahaan akan membuat para karyawan merasa diperlakukan setara dengan rekan kerja lainnya sehingga tidak muncul masalah yang dapat merugikan perusahaan. Karyawan yang diperlakukan secara adil akan mempersepsikan keadilan dalam perusahaan baik. Keadilan yang diterapkan dengan baik dalam perusahaan akan memberi dampak positif, seperti menghindari masalah yang timbul akibat ketidakadilan, hubungan yang buruk antar sesama karyawan, karyawan yang tertekan saat bekerja dan lainnya. Keadilan organisasional yang ada meliputi keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Adapun kebijakan perusahaan terhadap faktor-faktor yang diteliti antara lain:

1. Faktor Keadilan Distributif

Kebijakan yang ditetapkan oleh PT KPM Cabang Siantan di Pontianak dari faktor keadilan distributif adalah dengan memberikan imbalan yang sesuai dengan kinerja yang telah dihasilkan, pekerjaan yang telah diselesaikan dan apa yang diberikan karyawan pada perusahaan. Setiap usaha yang diberikan para karyawan kepada perusahaan akan diperhatikan secara seksama oleh bagian yang bersangkutan sehingga perusahaan dapat memberikan imbalan yang sesuai dengan kinerja yang telah dihasilkan, pekerjaan yang diselesaikan dan apa yang diberikan oleh karyawan tersebut. Imbalan juga diberikan berdasarkan dengan tingkat stress dan kecapaian/kelelahan yang karyawan tersebut alami selama bekerja dalam perusahaan. Tingkat stress dan kecapaian/kelelahan yang dialami karyawan menjadi perhatian khusus bagi perusahaan. Perusahaan akan memberikan cuti kepada karyawannya sehingga karyawan dapat libur dan beristirahat. Cuti diberikan 1 hari dalam sebulan atau 12 hari dalam setahun dan cuti tersebut tidak termasuk dalam cuti sakit dengan surat izin dokter. Selain itu juga imbalan diberikan sesuai dengan tingkat pendidikan dan pelatihan yang telah karyawan tersebut tempuh. Karyawan yang telah menepuh tingkat pendidikan dan pelatihan yang tinggi akan diberikan imbalan yang sesuai seperti promosi jabatan. Dengan adanya kebijakan seperti ini,

perusahaan berharap agar karyawan merasa adil dalam hal imbalan atau penghargaan yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya.

2. Faktor Keadilan Prosedural

Kebijakan yang ditetapkan oleh PT KPM Cabang Siantan di Pontianak dari faktor keadilan prosedural adalah dengan memperhatikan karyawannya mengenai setiap peraturan-peraturan yang telah dibuat. Perusahaan memperhatikan setiap pandangan dan perasaan para karyawannya selama menerapkan peraturan sehingga karyawan tidak akan tertekan dengan peraturan yang ada. Penilaian prestasi kerja periode (tahun) lalu dan penilaian prestasi kerja karyawan saat ini dilakukan secara adil oleh perusahaan. Perusahaan menilai prestasi kerja para karyawannya dengan tidak pandang bulu sehingga para karyawan akan merasa diperlakukan setara dengan rekan kerjanya. Peraturan-peraturan yang dibuat oleh perusahaan tidak sembarangan namun berdasarkan informasi yang akurat. Peraturan yang dibuat perusahaan berdasarkan dengan undang-undang ketenagakerjaan serta prosedur-prosedur lainnya. Setiap karyawan mendapat informasi tambahan dari atasan ketika karyawan tersebut membutuhkannya. Perusahaan mengharuskan setiap atasan untuk aktif dalam memberikan informasi ketika dimintai oleh karyawan sehingga karyawan tersebut mendapat informasi yang dibutuhkan selama bekerja.

3. Faktor Keadilan Interaksional

Kebijakan yang ditetapkan oleh PT KPM Cabang Siantan di Pontianak dari faktor keadilan interaksional adalah dengan menjaga setiap hubungan dan interaksi antar sesama karyawan baik itu hubungan antara bawahan dengan atasannya maupun antar sesama rekan kerja. Perusahaan membentuk atasan yang memperlakukan tiap bawahannya secara sopan dan tidak berkata/kata dan berkomentar yang tidak pantas sehingga karyawan akan merasa nyaman selama bekerja. Jika memang ada bawahan yang melakukan kesalahan saat bekerja haruslah dinasehati dengan cara yang besar dan sopan. Atasan juga harus dapat memberikan bimbingan untuk memperbaiki prestasi kerja bawahannya sehingga prestasi kerja yang awalnya buruk dapat berubah menjadi baik. Selain itu juga, bawahan memiliki kesempatan menyatakan pendapat selama proses penilaian kinerja, hal ini dilakukan agar setiap karyawan dapat menyatakan apa yang menjadi beban dalam pekerjaannya sehingga karyawan dapat memperbaiki kinerjanya yang buruk. Atasan

mendiskusikan hasil penilain prestasi kerja dengan bawahannya sehingga bawahannya akan tahu dimana letak kesalahan saat bekerja dan memperbaiki kesalahan yang telah dibuatnya.

Dari hasil analisis jawaban para responden dapat diketahui bagaimana gambaran persepsi keadilan organisasional yang meliputi keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional pada PT KPM Cabang Siantan di Pontianak. Untuk melihat hasil perhitungan rata-rata keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional dapat dilihat pada tabel berikut ini:

TABEL 1
REKAPITULASI HASIL PENELITIAN

No	Keterangan	Nilai
A.	Keadilan Distributif	
1.	Tanggapan responden terhadap perbandingan antara imbalan yang diterima dari perusahaan dengan usaha yang diberikan dalam pekerjaan.	3,92
2.	Tanggapan responden terhadap perbandingan antara imbalan yang diterima dengan pekerjaan yang diselesaikan.	3,91
3.	Tanggapan responden terhadap perbandingan antara imbalan yang diterima dengan tingkat stress dan kecapaian/kelelahan yang dialami.	3,68
4.	Tanggapan responden terhadap perbandingan antara imbalan yang diterima dengan tingkat pendidikan dan pelatihan yang telah ditempuh;	3,86
5.	Tanggapan responden terhadap perbandingan antara imbalan yang diterima dengan kinerja yang dihasilkan.	4,08
	Rata-Rata	3,89
B.	Keadilan Prosedural	
1.	Tanggapan responden terhadap pernyataan pandangan dan perasaan selama perusahaan menerapkan peraturan.	3,55
2.	Tanggapan responden terhadap penilaian prestasi kerja periode (tahun) lalu.	3,63
3.	Tanggapan responden terhadap keadilan organisasi dalam menilai prestasi kerja.	3,71
4.	Tanggapan responden terhadap peraturan perusahaan dibuat berdasarkan informasi yang akurat.	3,66
5.	Tanggapan responden terhadap atasan menjelaskan dan memberikan informasi tambahan ketika diminta.	3,91
	Rata-Rata	3,69
C.	Keadilan Interaksional	
1.	Tanggapan responden terhadap atasan memperlakukan dengan cara yang sopan.	3,60
2.	Tanggapan responden terhadap atasan memberikan bimbingan	3,17

	untuk memperbaiki prestasi	
3.	Tanggapan responden terhadap atasan menahan diri untuk tidak berkata-kata/berkomentar tidak pantas.	3,57
4.	Tanggapan responden terhadap kesempatan yang dimiliki untuk menyatakan pendapat selama proses penilaian prestasi kerja.	3,25
5.	Tanggapan responden terhadap atasan mendiskusikan hasil penilaian prestasi kerja.	3,20
	Rata-Rata	3,36

Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai rata-rata keadilan distributif pada PT KPM Cabang Siantan di Pontianak adalah 3,89 kemudian nilai rata-rata keadilan prosedural adalah 3,69 dan yang terakhir rata-rata nilai keadilan interaksional adalah 3,36. Dengan demikian dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa nilai rata-rata keadilan distributif adalah yang tertinggi dan diikuti dengan nilai rata-rata keadilan prosedural dan keadilan interaksional dan dapat dinyatakan bahwa keadilan distributif, prosedural dan interaksional pada PT KPM Cabang Siantan di Pontianak telah ditetapkan secara baik.

PENUTUP

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa persepsi responden mengenai keadilan organisasional yang meliputi keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional pada PT KPM Cabang Siantan di Pontianak telah diterapkan secara baik.

2. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang dikemukakan tersebut maka penulis dapat memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. PT KPM Cabang Siantan di Pontianak harus lebih meningkatkan kesesuaian antara imbalan yang diberikan dengan tingkat stress dan kecapaian/kelelahan yang dialami oleh karyawannya agar karyawan lebih termotivasi untuk bekerja.
2. PT KPM Cabang Siantan di Pontianak harus memperhatikan setiap pernyataan pandangan dan perasaan karyawan selama menerapkan peraturan agar para karyawan tidak merasa tertekan dengan peraturan yang telah ditetapkan perusahaan.

3. PT KPM Cabang Siantan di Pontianak juga harus berusaha membuat atasan agar memberikan bimbingan kepada para karyawan untuk memperbaiki prestasi kerja mereka sehingga hal tersebut dapat meningkatkan kinerja para karyawan yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Aryanto, Vincent Didiek Wiet (ed). 2013. *Manajemen (Dalam Konteks Indonesia)*. Yogyakarta: Kanisius.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, edisi kedua. Yogyakarta: BPFE.
- _____. 2008. *Manajemen*, edisi dua. Yogyakarta: BPFE.
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi kelima. Yogyakarta: BPFE.
- Rivai, H. Veithzal, dan Ella Jauvani Sagala. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, edisi kedua. Jakarta: Rajawali Pres.
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Organizational Behaviour*, edisi kedua belas. Jakarta: Salemba Empat.
- Sutrisno, H. Edy. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi pertama, cetakan keempat. Jakarta: Kencana.
- Winardi. J. 2004. *Manajemen Perilaku Orgsnisasi*, edisi revisi. Jakarta Timur: Prenada Media.
- Wursanto. 2005. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi.